

UPTIME ANALYTICS

TRABAJO DE GRADO

MAYURIS PINEDA

JHONNATAN ROSAS

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO

BOGOTÁ D.C

2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	ix
 1. ESTRUCTURA CORPORATIVA.....	 1
1.1 Objetivos Corporativos	1
1.2 Estrategias Corporativas.....	1
1.3 Misión y Visión	2
 2. ANÁLISIS SITUACIONAL	 4
2.1 Estudio de mercado	4
2.1.1 Barreras de entrada	4
2.1.2 Barreras de salida.....	5
2.1.3 Tendencias	5
2.1.4 Nivel de saturación	6
2.2 Ciclo de vida del sector	7
2.4 Características del lugar de intercambio	7
2.5 Influenciadores de compra	8
2.6 Crecimiento y Tamaño del mercado.	9
 3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	 15
3.1 Segmento del mercado	15
3.2 Centros de compra.....	16
3.3 Rotación de clientes	17
3.2 Proceso de compra	18
3.5 Disposición de compra	18
3.6 Pautas de compra.....	19
 4. COMPETENCIA	 20
4.1 Competidores	20

4.2 Líder y retadores.....	21
4.3 Estrategias y productos usados por los competidores	21
5. TELARAÑA DE LA EVALUACIÓN INTERNA DE UPTIME.....	25
6. MATRIZ MIME	26
7. MATRIZ DE CRECIMIENTO ANSOFF	27
8. MATRIZ BCG	28
9. MAPA ESTRATÉGICO	29
10. ESTRATEGIAS	34
10.1 Propuesta de Valor	34
10.1.1 Enunciado de Posicionamiento.....	34
10.1.2 Producto.....	35
10.1.3 Factor diferenciador.....	36
10.2 Sistema de servicio al cliente y post venta.....	37
10.3 Plan de Medios	40
10.4 Estrategia de Precio.....	45
10.5 Canales de Distribución	45
10.6 Diseño de Fuerza de ventas.....	46
10.6.1 Proceso y Guiones de venta.....	46
10.6.2 Estrategias y propuestas de la Estructura de Ventas.....	48
10.6.2.1 Alianzas y clientes	48
10.6.2.2 Guiones de venta.....	55
11. TABLERO DE INDICADORES	57
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS.....	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. % Crecimiento en ventas Industria de Consultorías	10
Tabla 2. Competidores de Uptime	20
Tabla 3. Matriz DOFA	30
Tabla 4. Tablero de Indicadores.....	57

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Ventas Industria (Billones COP)	10
Gráfica 2. Crecimiento del PIB (% anual)	11
Gráfica 3. Telaraña de la Evaluación Interna.....	25
Gráfica 4. Matriz MIME	26
Gráfica 5. Matriz de Crecimiento Ansoff	27
Gráfica 6. Matriz BCG.....	28

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imágen 1. Página Web Oficial de Uptake (principal competidor de Uptime).....	21
Imágen 2. Espina de Pescado Posicionamiento de Marca	35
Imágen 3. Espina de Pescado Servicio al Cliente	40
Imágen 4. Espina de Pescado Comunicación de la empresa	44
Imágen 5. Retos en la Industria Energética	47

LISTA DE MAPAS**Pág.**

Mapa 1. Mapa de Densidad de Generación Hidroeléctrica Mundial.....	13
Mapa 2. Distribución de Plantas Hidroeléctricas Convencionales en 48 estados de Estados Unidos.....	14

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Matriz de Atractivo de Mercado	59
Anexo B. Matriz Valoración de Ventaja Competitiva.....	60

INTRODUCCIÓN

Las empresas intensivas en activos pueden mejorar sus resultados, aumentando sus ingresos mediante la optimización en la administración de equipos. Para lograrlo, estas compañías deben evolucionar de un proceso de decisión basado únicamente en experiencia a la toma de decisiones basadas en la tecnología digital, adoptando nuevas y mejores metodologías.

Uptime Analytics proporciona una solución que se vende directamente a empresas que hacen un uso intensivo de activos. Su solución incorpora tecnologías tales como modelos predictivos y metodologías de gestión de mantenimiento dinámico para mejorar la eficiencia de mantenimiento y los tiempos productivos de los activos.

Uptime Analytics es una compañía colombiana que nace en el 2017 con el propósito de cambiar la forma en la que las compañías toman sus decisiones de mantenimiento. Compuesta por un equipo conformado por ingenieros de mantenimiento, analistas de negocio y científicos de datos enfocados brindando una solución innovadora en el mercado de consultorías para compañías intensivas en activos.

1. ESTRUCTURA CORPORATIVA

1.1 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos de la empresa no se encuentran explícitos en ningún documento. Sin embargo, si tienen claridad que es lo que quieren lograr y en que periodo lo quieren hacer. Con base en la información encontrada, definimos los objetivos corporativos y los describimos a continuación.

- Para el 2021, tener ingresos por \$90 millones de dólares.
- En 2 años llegar al mercado europeo o estadounidense por medio de los clientes latinoamericanos y generando alianzas que nos permitan ofrecer los productos en esos mercados.

1.2 Estrategias Corporativas

Las estrategias de Uptime en el momento son enfocadas a atacar y ganar participación en el mercado de las hidroeléctricas, que puede significar llegar a otras industrias potenciales. Para alcanzar los objetivos corporativos, las estrategias a seguir son:

- Conseguir aliados o partners para expandir los canales de distribución de los productos y llegar a un mayor número de clientes potenciales.

- Conseguir inversionistas para cumplir con los objetivos planteados de crecimiento y fortalecer el equipo comercial y productivo.
- Continuar creciendo en latinoamericano para generar confianza en clientes potenciales de Europa y Estados Unidos.

1.3 Misión y Visión

Misión Uptime:

Actualmente la compañía cuenta con una misión que es:

“Brindar soporte integral en la toma de decisiones a las compañías que hacen un uso intensivo de los activos al abordar el problema primero desde el análisis y en segundo lugar de los datos. Ofreciendo una solución estándar con una base de conocimiento de análisis predictivo para que nuestros clientes se beneficien desde el primer día sin tener que esperar una implementación larga y costosa”.

Consideramos que es una misión que dice mucho pero que al final no especifica cuál es el problema que soluciona la empresa. De acuerdo con la razón de ser de la compañía y la solución que ofrece, proponemos que la misión sea:

Nuestro negocio es maximizar la productividad de los activos mediante herramientas tecnológicas con una base de conocimiento de análisis predictivo.

Visión Uptime:

Actualmente la empresa tiene proyecciones y estimados de ventas y clientes que nos podrían inducir a la visión que tienen. Sin embargo, no la tienen enunciada explícitamente en un documento. Es por ello, y tomando como insumo el Business Plan de Uptime proponemos la siguiente visión:

En cinco años tener un margen EBITDA del 65%, con crecimiento anuales del mismo indicador, teniendo presencia comercial en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos. Alcanzando \$90 millones de dólares en ingresos al cierre del 2021 provenientes de:

- Incremento del número de empresas que utilizan la solución Uptime.
- Socios comerciales que nos permitan expandir la oferta de la empresa.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Estudio de mercado

2.1.1 Barreras de entrada

Las barreras de entrada que se encontraron para el mercado de consultorías para compañías de uso intensivo de activos son:

1. La tipología de clientes a la cual está dirigido el servicio, son clientes que entre sus políticas internas preferiblemente no negocian con empresas pequeñas por el tamaño del negocio, por lo tanto, ser un emprendedor es la principal barrera de entrada.
2. El producto que se ofrece es una novedad aun para las empresas y los ingenieros de mantenimiento, no entienden las terminologías e inicialmente creen que es un reporte sencillo. Esto hace que sea completamente necesaria la interacción con los clientes potenciales para presentar por medio de demos el producto y demostrar el valor agregado.
3. Es un mercado en educación, lo cual requiere una alta inversión.
4. Es un mercado muy específico, lo cual requiere de un conocimiento bastante especializado que no es fácil de conseguir.

Al ser Uptime un emprendimiento, las posibilidades de entrar al negocio son bajas ya que la credibilidad que exigen los clientes potenciales es alta y ellos tienen un corto recorrido. Sin

embargo, cuentan con el conocimiento que es de los factores más difíciles de conseguir en este mercado, lo cual les da una ventaja para entrar.

Con el fin de superar la dificultad que se les presenta al ser un emprendimiento, deben trabajar y desarrollar un posicionamiento que les permita verse grande ante los clientes. Deben mostrar que los respalda una inversión y esto se puede hacer notar a través de pequeñas cosas como su página web, sus oficinas, el equipo de apoyo, inversión en el medio, entre otros.

2.1.2 Barreras de salida

Es un mercado que no tiene barreras de salida por su modelo de negocio. No se requieren inversiones en infraestructura física y como es un mercado en desarrollo no hay temas legales que lo puedan impedir.

El hecho de que no existan barreras de salida, y que las barreras de entrada son altas, hace que este sea un mercado atractivo ya que difícilmente se verá saturado por lo menos en el corto y mediano plazo.

2.1.3 Tendencias

Las tendencias relacionadas con este modelo de negocio son:

1. Optimizar la vida útil de los equipos, automatizando la predicción a través de inteligencia artificial.
2. Colocación de sensores en los activos (equipos) para medir vibraciones, temperatura y otro tipo de variables relacionadas con el funcionamiento de estos.
3. Utilizar la información generada por los sensores de los equipos combinarla con la información de los CMMS más los modelos de los equipos para hacer predicción y generar planes de mantenimiento.
4. Utilizar tecnologías en la nube para facilitar la gestión de datos
5. Crear Digital Twins, donde con toda la información proporcionada por los sensores instalados en los equipos, se crean versiones digitales de las partes (por ejemplo, un motor, una turbina, entre otros), lo cual permite un análisis en tiempo real.

2.1.4 Nivel de saturación

Debido a que estamos en un mercado de crecimiento temprano, a nivel mundial son pocas las empresas que están involucradas en este negocio. Son 16 empresas para un mercado de 50.000 clientes posibles (empresas intensivas en activos) entre privadas y públicas lo cual lo hace un mercado muy atractivo.

2.2 Ciclo de vida del sector

Este es un sector que dentro del ciclo de vida de un producto está en un crecimiento temprano.

Al estar en crecimiento, está en conocimiento y aprendizaje, lo que hace que el esfuerzo en educación sea alto lo cual se alinea con la inversión en tiempo y recurso que deben hacer las compañías que ofrecen el tipo de solución que Uptime ofrece.

Uptime debe estar dispuesta a invertir en educación para el desarrollo del mercado objetivo.

2.4 Características del lugar de intercambio

Es un mercado que, al ser tan especializado, el intercambio se realiza presencialmente. Dependiendo de la compañía, pasa por diferentes fases antes de la toma de la decisión entre las cuales pueden estar involucrados el área de mantenimiento, el área de TI, área de contratos de la compañía, e incluso, por los montos al año que el contrato puede representar podría requerir el visto bueno de la presidencia.

Esto hace que el proceso de ventas de este tipo de soluciones sea muy largo, es decir, puede llegar a tardarse hasta un año para tomar la decisión por parte del cliente. Es una desventaja de negocio, pero los contratos son jugosos y vale la pena la espera.

2.5 Influenciadores de compra

Dentro de los clientes objetivo, los cargos o áreas que se interesan por la solución y que son los que pueden hacer que la compañía evalúe la opción de compra son los encargados de la gestión de activos, los cuales generalmente son un área transversal a todo tipo de activos de la empresa y que estratégicamente trabajan en la eficiencia y productividad de los activos y son medidos por esto.

Adicional, también se encuentran los ingenieros de mantenimiento de las compañías que les interesa hacer más eficiente sus procesos productivos y los cuales pueden influenciar a la compañía a comprar este tipo de soluciones.

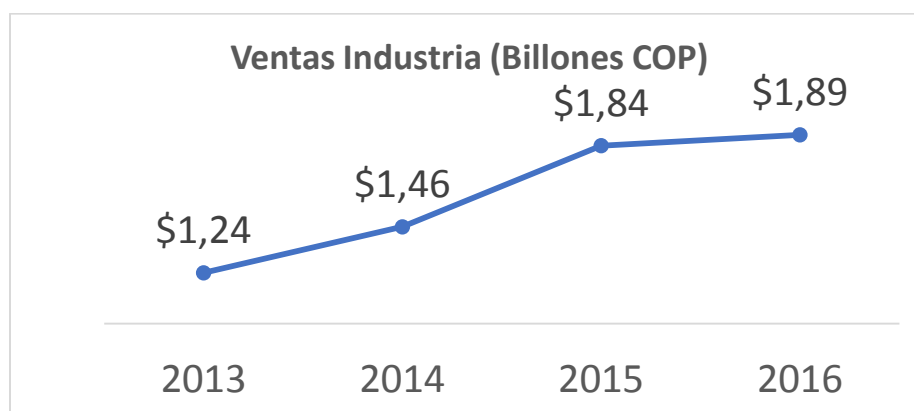
Generalmente, el perfil de las personas que trabajan es las áreas mencionadas, son ingenieros de diferentes disciplinas, con conocimientos muy específicos y que buscan que les hablen en un lenguaje técnico y profundo, lo cual requiere que sean influenciados por perfiles muy parecidos al de ellos para garantizar una sensibilidad de sus problemáticas y enganche por parte del cliente.

En este sentido, Uptime cuenta con un equipo multidisciplinario con las características necesarias para atender a los influenciadores del mercado y llegar a ellos desde el conocimiento profundo de sus problemáticas en el día a día.

Cuenta con un ingeniero Mecánico, un Ingeniero Electrónico, Un ingeniero de Sistemas y PHD en estadística.

2.6 Crecimiento y Tamaño del mercado.

Dado que el mercado de consultorías para empresas de uso intensivo de activos se encuentra en una etapa de crecimiento temprana, se dificulta la obtención de información para calcular el tamaño del mercado. Es por ello, que tomamos la decisión de obtener los datos del mercado de consultorías como tal. Para ello se investigó y analizó la información de cinco empresas significativas de dicho mercado (Accenture Limitada, Oracle Corporation, IBM Colombia, Sistemas Colombia y Price Waterhouse Coopers) teniendo en cuenta la información disponible para el mercado colombiano.

Gráfica 1. Ventas Industria (Billones COP)

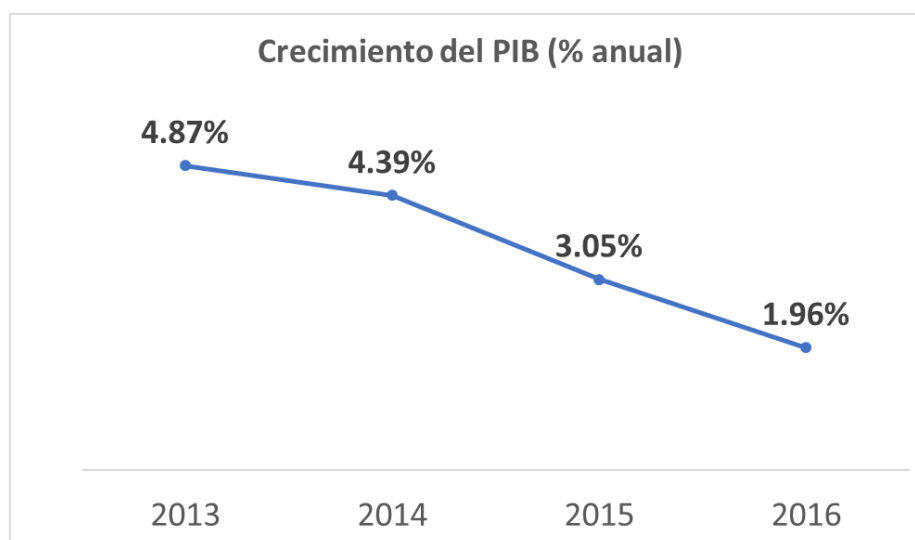
Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos de la base de Datos EMIS.

En los últimos cuatro años la industria ha crecido 53%, pasando de \$1.24 billones de pesos en ventas del 2013 a \$1.89 billones de pesos para el cierre del 2016 (ver Gráfica No. 1). En promedio la industria ha crecido 16% anual (ver Tabla No. 1), en donde se evidencia una desaceleración del crecimiento para el 2016 ocasionado principalmente por el estancamiento de las ventas de IBM Colombia. Sin embargo, el mercado de consultorías está creciendo por encima de los niveles de crecimiento de la economía colombiana, siendo así un mercado dinamizador para la economía del país (Ver Gráfica No. 2) que viene presentando desaceleración en los últimos cuatros años.

Tabla 1. % Crecimiento en ventas Industria de Consultorías

%Crecimiento en ventas Industria de Consultorías		
2014	2015	2016
18%	26%	3%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos de la base de Datos EMIS.

Gráfica 2. Crecimiento del PIB (% anual)

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos de la base de datos del Banco Mundial.

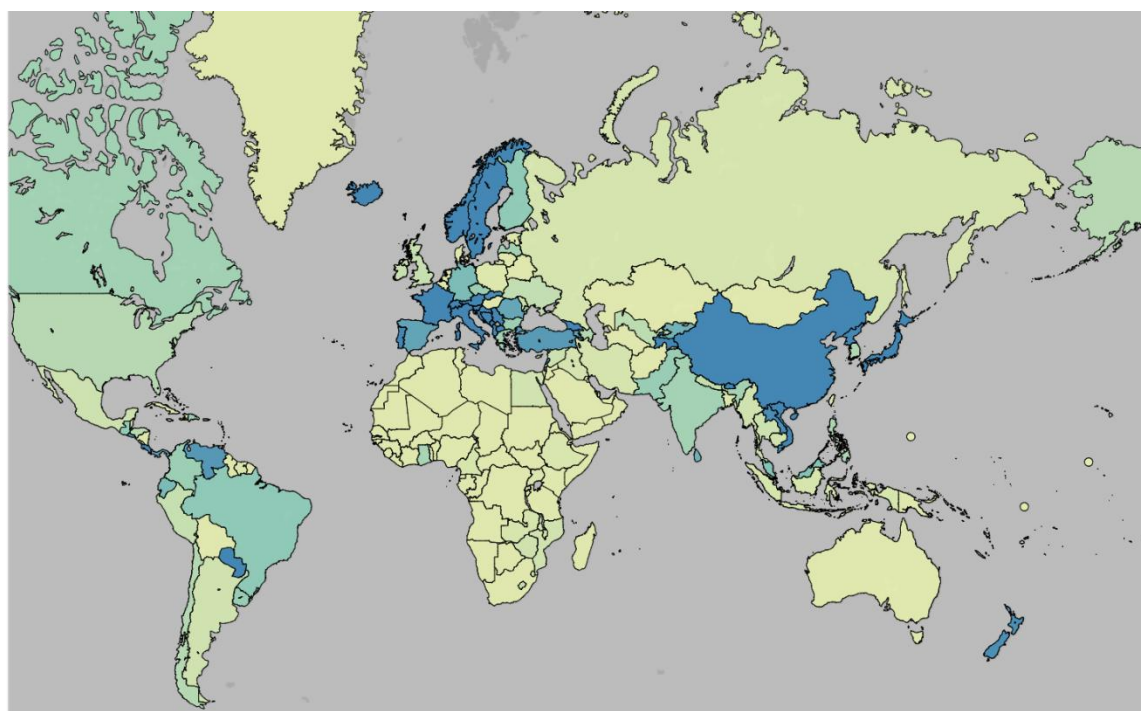
Uptime es una empresa que nació para ser exportadora por el tipo de servicio y el segmento de mercado escogido por la empresa. Uptime tiene como objetivo de mercado las hidroeléctricas, sin ser este el único segmento posible dado a que hay más de 50.000 empresas¹ que se pueden satisfacer de los servicios de Uptime, en donde se puede estimar más de 8.000 clientes con capacidades superiores a 1 MW que representan el 89% de la energía que se produce a nivel mundial. Como se puede observar en el Mapa No. 1, Europa y Asia (principalmente China) son las regiones de mayor densidad de generación hidroeléctrica mundial. Por lo cual, se pensaría que son los mercados más atractivos para una compañía como Uptime. Pero, al analizar el mercado de EEUU se encuentran 8.302 plantas hidroeléctricas con 21.025 generadores de energía. Es por ello, que entre la visión de la empresa se encuentra llegar al mercado europeo y estadounidense. Sin embargo, la empresa debería de empezar a observar y pensar cómo

¹ Las empresas que se pueden beneficiar de los servicios de Uptime, son aquellas que hacen un uso intensivo de activos para su funcionamiento y que estos equivalgan a más de medio billón de dólares.

proyectarse hacia el mercado chino dado que este es el país que más se está desarrollando en este sector según el Informe del Estado de la Energía Hidroeléctrica 2017 (iha,2017). En el mismo informe se muestra el desarrollo que se está presentando en Sudamérica y el potencial que tiene Brasil y Venezuela principalmente. Reafirmandose así el deseo que tiene Uptime de destacarse en el mercado Latino.

Al analizarse el mercado de hidroeléctrico por región se puede determinar cuáles son las zonas o países en donde Uptime debería dirigir sus esfuerzos. Por ejemplo, si se observa el Mapa No. 2, el estado de Washington es donde Uptime debería de enfocar sus esfuerzos para entrar en el mercado estadounidense, dado que es ahí donde hay mayor número de plantas hidroeléctricas de ese país. Este mismo caso se evidencia en China donde el mercado más atractivo se encuentra en las cercanías al río Yangtze, donde se encuentra la mayor represa del mundo La presa de las Tres Gargantas (Ecology, 2013). Sin embargo, tanto en Estados Unidos como en China las principales hidroeléctricas son propiedad del estado y es ahí donde el mercado europeo coge mayor relevancia y atracción, puesto que las mayores represas son de propiedad privada (Uptime, 2017).

Mapa 1. Mapa de Densidad de Generación Hidroeléctrica Mundial



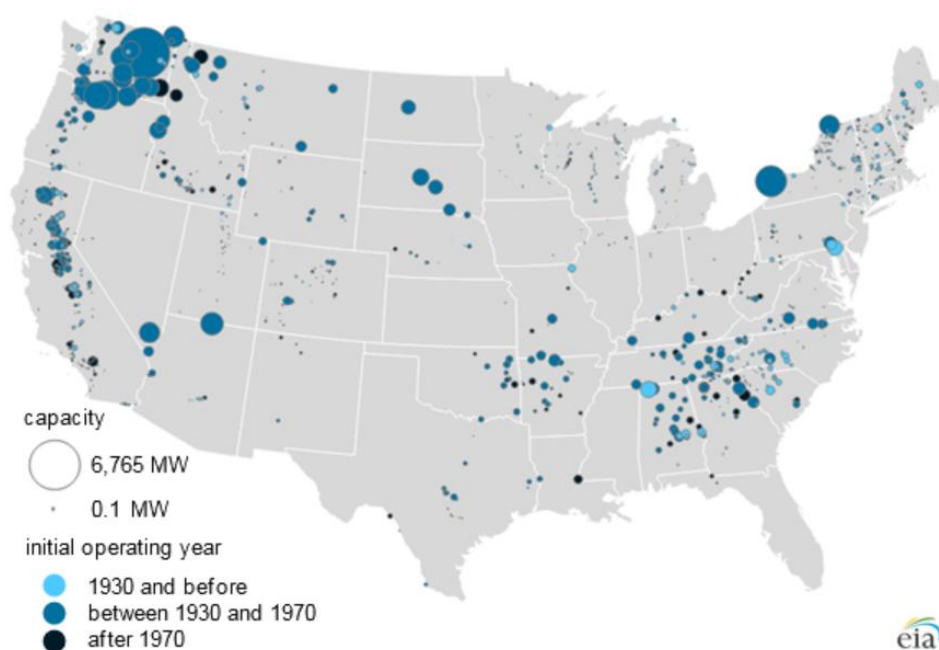
Ante más fuerte sea el color más energía se produce.

Fuente: Página oficial de la Asociación Internacional de Hidroelectricidad (iha – International Hydropower Association).

Teniendo en cuenta que sólo el 15% de las compañías que tienen un uso intensivo de activos cuentan con solución analítica para ayudarlos en el proceso de administración de equipos y en energía (Uptime, 2017), la oportunidad de mercado de Uptime es enorme. Monetizar el segmento de mercado es complicado dada la estructura de pagos del mercado. En este tipo de consultorías se cobra mediante una cuota mensual de la producción eléctrica que realiza el cliente. Es por ello que para monetizar el segmento tendríamos que multiplicar cada megavatio producido por la cuota establecida. Pero como esta cuota no es igual para cada cliente entonces el trabajo prácticamente se imposibilita. Sin embargo, Uptime sabe que el mínimo de la cuota

que pueden dar a sus clientes es de USD \$10K por mes, que eso equivale a 100 megavatios que quiere decir ingresos de USD \$1 billón.

Mapa 2. Distribución de Plantas Hidroeléctricas Convencionales en 48 estados de Estados Unidos.



Fuente: Administración de Información de Energía de EE . UU., *Inventario preliminar mensual de generador eléctrico*

Fuente: Página Oficial de la Administración de Información Energética de Estados Unidos (eia, sílabas en inglés).

3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

3.1 Segmento del mercado

El producto que se ofrece está dirigido a todas aquellas empresas que son intensivas en activo tales como minería, petróleo, gas, aviación, hidroeléctricas, entre otras.

Al ser los activos la principal fuente de trabajo y productividad de estas empresas, la necesidad más importante que ellos necesitan cubrir es que sus activos se mantengan productivos el mayor tiempo posible y, una parada no planeada puede tardar horas e incluso días en retomar su productividad, causando pérdidas de hasta millones de dólares.

Por lo tanto, estas empresas deben buscar mejorar sus resultados, aumentar la seguridad y aumentar los ingresos mediante la optimización de la administración de equipos. Para lograrlo, estas compañías deben evolucionar a través de un proceso de decisiones basadas en la tecnología digital, adoptando nuevas tecnologías y nuevas metodologías.

El segmento específico que se quiere atacar son las hidroeléctricas. Este es un mercado atractivo ya que la energía hidroeléctrica representa el 21% de la energía mundial, siendo un mercado de \$1.6 billones de dólares y que cuenta con más de 5.000 plantas generadoras a nivel mundial.

Para Uptime el mercado objetivo son aquellas hidroeléctricas que produzcan 30 MWH por día, lo cual corresponde a 867 plantas hidroeléctricas en LATAM y Europa.

Y escogen específicamente las hidroeléctricas ya que estas son las que han mostrado una mayor recepción a trabajar con empresas en emprendimiento, lo que facilita a Uptime su introducción al mercado.

3.2 Centros de compra

En este mercado, la compra se hace básicamente a través de dos medios: Directamente y por medio de partners.

Directamente: Los actuales competidores participan ferias relacionadas con la industria segmento de su negocio, pautan en revistas relacionadas con el mercado, visitan a las empresas de la industria para ofrecer el producto y trabajan en su página web para ser encontrados por la industria.

Partners: Con el fin de aumentar la base de datos posible del segmento a atacar, estas compañías buscan alianzas con empresas de consultorías o que ofrecen servicios complementarios al suyo en el mismo segmento objetivo.

Las razones que llevan a los posibles clientes a comprar la solución de Uptime o sus competidores ofrecen son las relacionadas a continuación:

- Tienen un área de mantenimiento ineficiente
- Altos costos de mantenimiento
- Se generan muchas fallas no planeadas en los equipos las cuales afectan la operación
- Han implementado sensores de captura de información en los equipos, pero no saben qué hacer con esta información.
- Cuentan con la información en SILOS (sistemas de información que no se comunican), pero no saben cómo integrarlas para tomar decisiones.
- Tienen análisis descriptivos (Reportes) pero no los utilizan o no saben cómo convertirlos en predictivos.

3.3 Rotación de clientes

El modelo de negocio está diseñado para que el cliente pague un servicio recurrente, es decir, todos los meses (como pagar la luz o el teléfono). Los contratos se realizan para un tiempo mínimo de un año, pero el objetivo es que el cliente nunca desconecte el servicio o haga un cambio de proveedor.

La cantidad que compra del servicio, que en este caso corresponde al valor que paga por él, depende del costo que implica una parada no planeada en su proceso productivo.

El hecho de que los contratos son a largo plazo, y que el cambio de proveedor implica largos tiempos en el proceso, resulta una ventaja en términos de estabilidad de los clientes y por tanto ingresos recurrentes para la compañía.

3.2 Proceso de compra

1. Se realiza una propuesta donde se define el alcance de los servicios, plan de proyecto, beneficios esperados y esquema de servicios recurrentes luego de finalizar el proyecto y su valor. El valor es tipo suscripción (pagos mensuales durante la ejecución del proyecto y servicios recurrentes).
2. Se revisa la propuesta con el cliente y se realizan los ajustes de acuerdo con la negociación, se aprueba y se define fecha de inicio.
3. Con la propuesta revisada y aprobada por ambas partes, el cliente procede a generar la orden de compra y es este el documento soporte para dar inicio al proyecto.

3.5 Disposición de compra

Para una hidroeléctrica, el costo de un generador fuera de línea debido a fallas es de promedio \$50.000 dólares por día en producción perdida más los costos de reparación no planificados. Bajo este parámetro, la disposición de compra de este segmento es alta, el cliente está dispuesto a pagar pues los altos costos justifican fácilmente el valor de la solución que Uptime ofrece.

3.6 Pautas de compra

Los requisitos asociados a la compra de la solución que Uptime ofrece son los relacionados a continuación.

1. Debe ser una empresa intensiva en activos
2. Su producción debe ser de 30 MWH por día mínimo para que la solución sea rentable para la planta.
3. La compañía debe capturar los datos de variables de condición (vibración, temperatura, humedad) de los equipos ya sea manual o automáticamente.
4. Deben contar con un interlocutor en el área de tecnología con quien se pueda gestionar los temas técnicos tales como conectividad y la integración de sus sistemas de información con la solución de Uptime.
5. Salida de internet
6. Creación de una interfaz que permita la comunicación desde la solución de Uptime hacia los sistemas de información del cliente.

4. COMPETENCIA

4.1 Competidores

Actualmente, las empresas que están trabajando en un servicio parecido al que ofrece Uptime Analytics son las relacionadas en la tabla 2.

Tabla 2. Competidores de Uptime

Empresa	Segmento
Predikto	Carriles y Aviación
Presenso	Utilities
Tachyus	Petroleo y Gas
SpaceTime	Utilities
Konux	Ferrocarril, Industrial
Sight Machine	Manufactura
Ivara	Múltiples industrias
Meridium	
DataRPM	
C3 IoT	
Maana	
Uptake	
RtTech Software	
Mnubo	
Senseye	
Cassantec	

Fuente: Autores

De los competidores mencionados se considera como principal competidor Uptake. Uptake es una compañía que está ubicada en Chicago EEUU que está valorada en más de \$2.000 millones de dólares. Se considera como principal competidor Uptake ya que la promesa de valor que venden está alineada con la de Uptime. Hablan de análisis de datos, integración de información, predicción y recomendaciones.

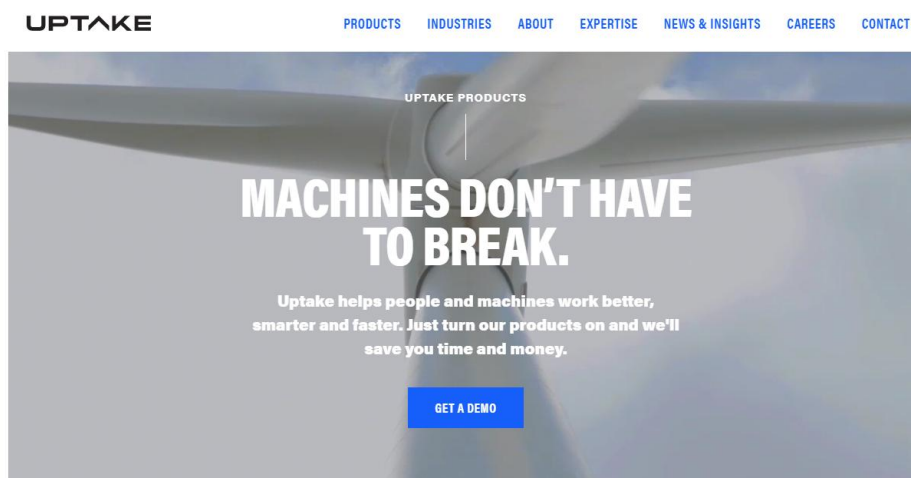
4.2 Líder y retadores

No contamos con la información de ventas de estos competidores, sin embargo, por reconocimiento, presencia en clientes y tiempo en el mercado, podríamos concluir que el líder de esta categoría es Meridium, incluso esta empresa fue absorbida recientemente por General Electrics.

4.3 Estrategias y productos usados por los competidores

En el caso de Uptake, que hemos identificado como nuestro principal competidor, cuenta con una página web que desde la página principal muestra con claridad el valor agregado del producto, un mensaje claro y entendible (ver Imagen 1). Adicional, cuentan con demos de cada uno de sus productos donde el consumidor tiene la oportunidad de interactuar con la herramienta y profundizar en lo que le entrega el producto final.

Imagen 1. Página Web Oficial de Uptake (principal competidor de Uptime).



Fuente: página web oficial de Uptake.

Uptake ofrece los tres productos que se relacionan a continuación:

1. Data

- ¿Cómo lo vende?: Comprenda los datos que tiene y la información clave que se está perdiendo. Vea cómo ponerlo a trabajar para obtener conocimientos prácticos y optimizar las operaciones.
- ¿Qué ofrece?:
 - Revisión de datos, análisis de brechas y cuadros de mando.
 - Evaluación de oportunidad.
 - Acciones recomendadas.
 - Estimación del valor en la apuesta.

2. IOT

- ¿Cómo lo vende?: Evalúe el potencial no aprovechado que IoT puede tener en su negocio. Comprender cómo crear un ecosistema conectado y los rendimientos esperados.
- ¿Qué ofrece?:
 - Revisión de instrumentación y conectividad.
 - Informe del mercado de hardware IoT.
 - Fallas y análisis de corrección de instrumentos.
 - Recomendaciones de hardware IoT por caso de uso.

3. Data + IOT

- ¿Cómo lo vende?: Analice exhaustivamente sus datos y la disponibilidad de IoT. Beneficiarse de un plan de acción adaptado específicamente a su negocio. Saber qué resultados medir.
- ¿Qué ofrece?
 - Beneficios completos de ambas evaluaciones en una.
 - Visión holística de sus datos y potencial de IoT.
 - Plan de acción estratégico para sus objetivos comerciales.
 - Camino acelerado a resultados impactantes.

A diferencia de Uptime que dirige su producto específicamente a Hidroeléctricas, Uptake dirige su estrategia a un segmento más amplio que comprende a todas las empresas intensivas en activos entre las cuales incluye a Agricultura, Aviación, Construcción, Energía, Mina, Petroleo y Gas, Flotas, Trenes.

Uptake basa su estrategia en tres enunciados o necesidades no satisfechas:

1. Hacemos mejores datos.
2. Utilizamos técnicas de seguridad líderes en la industria.
3. Estamos redefiniendo lo que es posible.

Uptake en el 2017 realizó una alianza clave con la empresa Panduit (fabricante de cables, conectores, gabinetes y bastidores, componentes de fibra óptica y otros productos para

construir la red física para un sistema de telecomunicaciones o computadora con 62 años en el mercado). El objetivo de la alianza es utilizar el software de administración de redes y los sensores de equipos de Panduit para monitorear la maquinaria de la planta, luego, para que Uptake analice esos datos para asegurarse de que la maquinaria funcione con la máxima eficiencia.

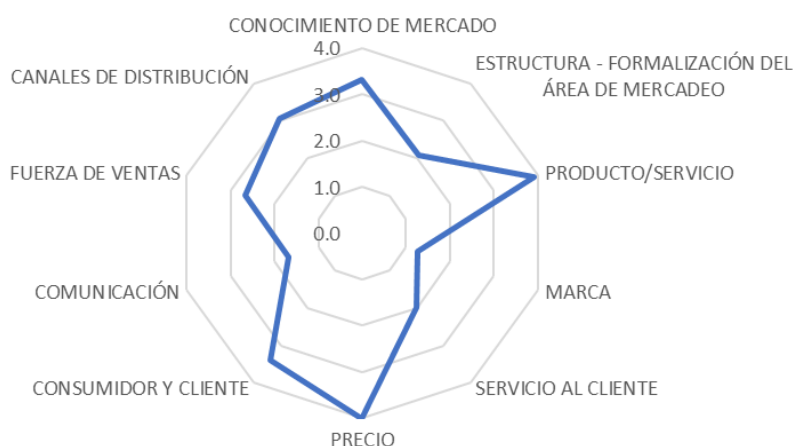
Los clientes principales de Uptake son:

- Caterpillar
- MidAmerican Energy Company
- BHE Renewables

5. TELARAÑA DE LA EVALUACIÓN INTERNA DE UPTIME

Al realizar el análisis interno de Uptime, se encuentra que la empresa tiene fortalezas que la convierten en una empresa competitiva en el mercado. Un ejemplo, es en producto y precio en donde Uptime obtiene los mayores puntajes en la telaraña de la evaluación interna (ver gráfica No. 3).

Gráfica 3. Telaraña de la Evaluación Interna



Fuente: Elaboración propia

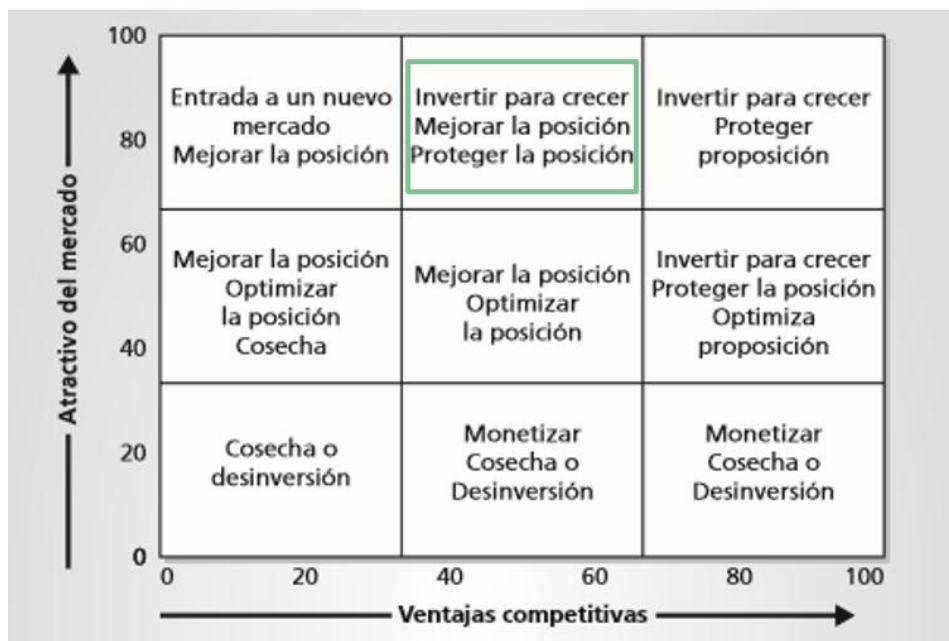
Sin embargo, se encuentra campos de oportunidad en Uptime en aspectos como marca, comunicación, fuerza de ventas y estructura del área de mercadeo. En los cuales identificamos tres (3) problemáticas en los que vamos a basar nuestras propuestas, que son:

- Poco o nulo posicionamiento de marca.
- Baja efectividad en el contacto de clientes.
- Los clientes no tienen conocimiento de la empresa (Uptime).

6. MATRIZ MIME

Teniendo en cuenta las matrices de atractivo de mercado (anexo 1) y ventaja competitiva (anexo 2) se identifica que las estrategias a realizar para Uptime son de inversión para crecer y para mejorar la posición de la empresa (ver gráfica No. 4) estando alineados con los objetivos de la empresa.

Gráfica 4. Matriz MIME



Fuente: Elaboración propia.

7. MATRIZ DE CRECIMIENTO ANSOFF

Teniendo en cuenta que producto no es uno de los campos de oportunidad para Uptime, entonces las estrategias a desarrollar son con los productos actuales en el mercado actual. Lo que nos permite deducir que dentro de la matriz de crecimiento de Ansoff (ver grafica No. 5) las estrategias a realizar son de penetración de mercado.

Gráfica 5. Matriz de Crecimiento Ansoff

	MERCADOS ACTUALES	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	ESTRATEGIA DE PENETRACION	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS
PRODUCTOS NUEVOS	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION

Fuente: elaboración propia.

8. MATRIZ BCG

Uptime es una empresa que tiene menos de un año en el mercado. Por lo cual, se puede decir que es una empresa prácticamente nueva que está en desarrollo de sus productos y que los dos (2) productos del portafolio en el momento son estrella.

Los productos son estrella porque las estrategias a desarrollar son para crecer, que tienen una alta rentabilidad y que requieren una alta inversión. Por lo que el flujo neto de fondos es prácticamente cero o levemente negativo.

Gráfica 6. Matriz BCG

TIPO DE NEGOCIO	ESTRATEGIA	RENTABILIDAD	INVERSION REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS
ESTRELLAS	Crece o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
VACAS LECHERAS	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
SIGNOS DE INTERROGACION	Crece	Nula o Negativa	Muy Alta	Altamente negativo
PERROS	Cosechar o desinvertir	Baja o Negativa	Desinvertir	Positivo

Fuente: elaboración propia.

9. MAPA ESTRATÉGICO

De acuerdo a las estrategias corporativas, y teniendo congruencia con las mismas, las estrategias de marketing de Uptime son:

- Aumentar el número de clientes, que tendrá como finalidad el incremento de la participación de mercado de la compañía.
- Desarrollo de plan de comunicación que permite a la empresa ser transversal a la región para promocionar y dar a conocer el portafolio de la empresa.
- Desarrollo del canal de alianzas estratégicas o partners como canal de distribución, para que este genere ingresos a la compañía y permita llegar a los mercados europeos, estadounidense y chino.

Estas estrategias de marketing están alineadas con el principal objetivo corporativo, y es incrementar la rentabilidad de la compañía. Es por ello, que cada estrategia de marketing va a estar medida por un componente financiero que estará relacionado con la rentabilidad de la compañía para alcanzar la meta propuesta en la visión.

Para cumplir con los objetivos de marketing se desarrollarán dos tipos de estrategias. En mi primer lugar, aquellas que nos permitirán ganar recordación de marca (demanda selectiva) y en segundo lugar aquellas que llevarán a los clientes a buscar alternativas como las brindadas por Uptime (demanda primaria). Para el caso de Uptime, las estrategias de recordación de marca son fundamentales para el mercado en que se encuentran. Cómo se evidencia en la investigación de

mercado, los clientes potenciales buscan a las empresas más reconocidas porque el reconocimiento genera confianza, y la confianza es una parte fundamental para crear un vínculo comercial en este tipo de mercado.

Tabla 3. Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
Desconocimiento del tamaño del mercado	El segmento objetivo posee los recursos suficientes y esta dispuesto a invertir
No hay una medición de la estrategia de mercado	Es un mercado aún en exploración y por tanto tiene pocos competidores
Bajo o nulo posicionamiento de marca	Mercado altamente interconectado
No se esta midiendo el servicio al cliente y por tanto se desconoce lo que el cliente piensa del servicio	Una vez que un cliente decide comprar el servicio con Uptime, hacer un cambio de proveedor tiene grandes barreras por lo que implica el procesos de desarrollo y adaptación.
No se han desarrollado todos los posibles canales de comunicación y distribución	
El incentivo de ventas no esta definido	
Fortalezas	Amenazas
Ventaja en costos	Reconocimiento de la competencia
Ventajas tecnicas	Inestabilidad en la tasa de cambio
Conocimiento de los clientes y su dolor (razón que justifica su compra)	La tecnologia y su rapido avance
Oferta de valor unica en el mercado	Una vez que un cliente decide comprar el servicio con otro proveedor, ingresar con la solución de uptime tiene grandes barreras por lo que implica el procesos de desarrollo y adaptación.
Claridad en la estructura de precio	
Conocimiento de la industria	

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la matriz DOFA (Tabla No. 3), las estrategias de demanda selectiva son:

- I. Mejorar el servicio al cliente para garantizar una relación comercial futura con los clientes actuales y ganar clientes nuevos mediante recomendación de los actuales.
- II. Buscar un posicionamiento de marca que permita tener diferenciación de la competencia y poder bloquear la entrada de nuevos competidores.
- III. Aumentar los canales de distribución para ganar mercado aprovechando que el mercado está en una etapa de crecimiento temprano y atacar la ventaja competitiva de posicionamiento que tiene la competencia actual.
- IV. Definir un plan de incentivo de ventas que permita atraer a los mejores vendedores posibles del mercado y dificultar la obtención de dicho personal a la competencia.

Para mejorar el servicio al cliente, lo primero que tiene que hacer Uptime es empezar a medir el servicio. Actualmente, la empresa no cuenta con indicadores de gestión y por lo cual hay una incertidumbre frente a cómo está el servicio al cliente. Al no contar con esta información no se sabe qué piensa del cliente de la gestión de Uptime y por lo cual no podemos tener la certidumbre de si recomienda el trabajo de la compañía. Este canal del “voz a voz” es de suma importancia en el mundo de las hidroeléctricas ya que es mercado altamente interconectado. Al tener ese grado de interconectividad permite que la recomendación sea un canal viable que permitirá expandir la presencia de la compañía en el mercado. Es por ello, que una de las

estrategias es contar con el mejor servicio al cliente posible que nos permita ganar clientes y con ello asegurar ingresos futuros.

Uptime al estar compitiendo dentro el mercado de consultorías, el nombre y sobre todo el prestigio de la compañía se convierte en una ventaja competitiva para el mercado. Por lo cual, tener un posicionamiento de marca diferencial es uno de los caminos sugeridos para el incremento de las ventas. Uptime es una empresa nueva que no tiene un posicionamiento de marca claro. En un mercado que no tiene presencia de muchos competidores, que la empresa no tenga un posicionamiento aún definido, permite que un posible nuevo competidor asuma el posible top of mind que desarrolle la empresa y le gane el mercado a Uptime, o que esto mismo pase con un competidor ya existente.

Ya se ha mencionado que el mercado de consultorías para empresas de uso intensivo de activos se encuentra en una etapa de crecimiento temprana, en donde el número de competidores es bajo. Sin embargo, existen competidores que ya tienen una larga trayectoria en el mercado de consultorías que les ha permitido ganar reconocimiento, y que a su vez se ha convertido en una ventaja competitiva en las empresas de uso intensivo de activos. Esta es una ventaja con la que no cuenta Uptime. Para competir y que la empresa empiece a ganar recordación de marca hay que asegurar que el mayor número de clientes conozca acerca del portafolio Uptime. Es por ello, que dentro de las estrategias hay que incrementar los canales de distribución y comunicación. Uno de los canales de distribución que hemos identificado como oportunidad para la empresa es el de alianzas estratégicas o partners. Y en los canales de comunicación, el buscador de Google es la herramienta a desarrollar por Uptime.

Por última estrategia y no por ello menos importante, el desarrollo de un plan de incentivos que le permita a Uptime contar con una excelente fuerza de ventas. En un mercado que es tan especializado contar con vendedores que conozcan del mercado es una dificultad. Es por ello, que el personal es uno de los pilares más competidos por este tipo de empresas. Definir un plan de incentivo de ventas le permitirá a Uptime disponer de un personal que le puede brindar una ventaja competitiva.

Con respecto a la demanda primaria, se contemplan estrategias como el desarrollo de un blog dirigido a mostrar el profesionalismo y dinamismo en el mercado. El contenido del blog estará dirigido aquellos mercados que son potenciales para Uptime y que conlleven a los clientes de estos mercados a tener mayor conocimiento de los beneficios que pueden obtener al utilizar las soluciones con las que cuentan las consultoras para empresas de uso intensivo de activos. De igual manera, se buscará participar en campañas que permitan impulsar el desarrollo y utilización de energía hidroeléctrica. Esto con el fin de incentivar el consumo del principal target de Uptime.

10. ESTRATEGIAS

10.1 Propuesta de Valor

10.1.1 Enunciado de Posicionamiento

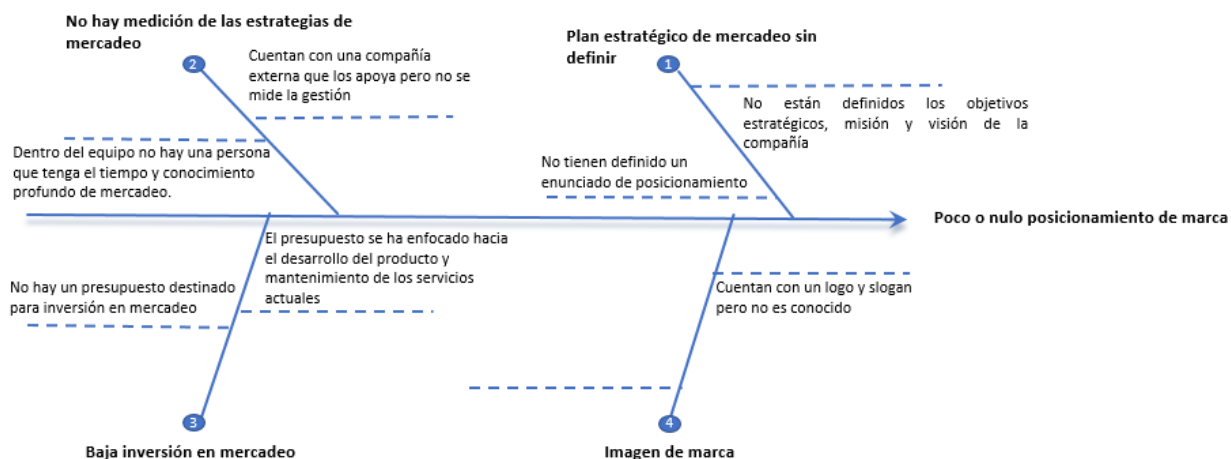
Actualmente lo más cercano a un enunciado de posicionamiento que tenga Uptime es lo que hoy declaran como su misión, la cual relaciono a continuación.

“Brindar soporte integral en la toma de decisiones a las compañías que hacen un uso intensivo de los activos al abordar el problema primero desde el análisis y en segundo lugar de los datos. Ofreciendo una solución estándar con una base de conocimiento de análisis predictivo para que nuestros clientes se beneficien desde el primer día sin tener que esperar una implementación larga y costosa”.

A partir de esta declaración, proponemos el siguiente enunciado de posicionamiento:

“Uptime es una compañía de consultoría y tecnología de la información que captura e integra datos de sistemas independientes, analiza los datos y proporciona, a compañías intensivas en activos, información que les permite optimizar el mantenimiento de los equipos, mejorando los tiempos productivos de los mismos y disminuyendo las pérdidas y gastos asociados a paradas no planeadas”.

Imágen 2. Espina de Pescado Posicionamiento de Marca



Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Producto

Los productos con los que cuenta la empresa son:

- I. Uptime Operations: Captura de datos de una forma estructurada y ordenada que sea útil para ser analizada.

Las características del producto son:

- Permite capturar datos de los equipos y selección de modos de fallas
- Modulo con gestión de ordenes de trabajo: incluye creación de modelos de falla y cierre de ordenes de trabajo

- Modulo para gestionar los equipos
- Gestión de feedback desde la selección de los modos de falla

II. Uptime Analytics: Optimiza el mantenimiento del equipo adquiriendo conocimiento de su pasado y comprendiendo las posibilidades futuras.

Las características del producto son:

- Respondemos preguntas estratégicas, tácticas y operativas en 4 áreas: desempeño del equipo, gestión del equipo, desempeño financiero, desempeño del personal.
- Dashboards de modelo y gestión de equipos

10.1.3 Factor diferenciador

Los factores diferenciadores de Uptime son:

- Base de conocimiento de Shared Analytics: Uptime recopila información de rendimiento de activos entre todos los clientes para crear una base de conocimiento industrial. Esto proporciona a los clientes una capacidad de predicción más rápida al crear modelos que consideren la información entre los clientes. Se puede hacer esto debido a la forma que Uptime ha estructurado el modelo de equipo.

- **Modelo de equipo:** Uptime utiliza un modelo multidimensional para definir propiedades y funcionalidades de los equipos y estructurar los datos para análisis y simulación. El modelo se utiliza para capturar modos de falla para el análisis predictivo, definir tareas de mitigación para el análisis prescriptivo y la criticidad para los perfiles de riesgo y el análisis.
- **Solution as a Service (SaaS):** se refiere a que toda la información será capturada y entregada desde y hacia la nube. Esto permite ahorro en costos, pago por suscripción, actualizaciones recurrentes, sin hardware y sin software.

10.2 Sistema de servicio al cliente y post venta

Uptime ha trabajado en un documento del servicio al cliente basado en todo el servicio que le están prestando a su cliente actual. Sin embargo, es muy específico a un cliente y realmente no se hace una medición de variables.

Hacia el cliente no se realiza una medición de satisfacción. Es una compañía que tiene los recursos en personas para la operación y este tipo de medición no ha sido la principal prioridad. La medición del servicio al cliente en un servicio tan especializado y de una alta inversión como lo es la Solución Uptime, cobra una alta relevancia dentro de los procesos vitales de la compañía y deben buscar el tiempo y el recurso para garantizarlo.

La medición de servicio al cliente tiene que hacerse desde dos ópticas, por un lado, la medición interna de los procesos que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa para cumplir con las expectativas del cliente y, por el otro lado, la medición del cliente hacia la empresa con base en la experiencia de ellos.

A continuación, se relacionan los indicadores propuestos para la medición interna.

Indicador	Descripción	Formula
Disponibilidad	Porcentaje que determina el tiempo disponible para la utilización de las aplicaciones en la nube	# de horas disponibles de la aplicación en la nube en el mes/720 horas del mes
Cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento	Cantidad de ordenes en estado OTTE/ Cantidad de ordenes programadas.
Tiempo de consultoría	Porcentaje que determina el cumplimiento del objetivo de tiempo de consultoría al cliente	Número de horas de consultoría/Número de horas mínimas estipuladas de consultoría
Atención de inquietudes	Porcentaje que mide el cumplimiento de tiempos de respuesta vs la promesa al cliente	Número de horas promedio de respuesta a cualquier inquietud/ 24 horas

Fuente: Elaboración propia

Para la medición externa, se relacionan los siguientes indicadores propuestos de medición de parte del cliente hacia Uptime:

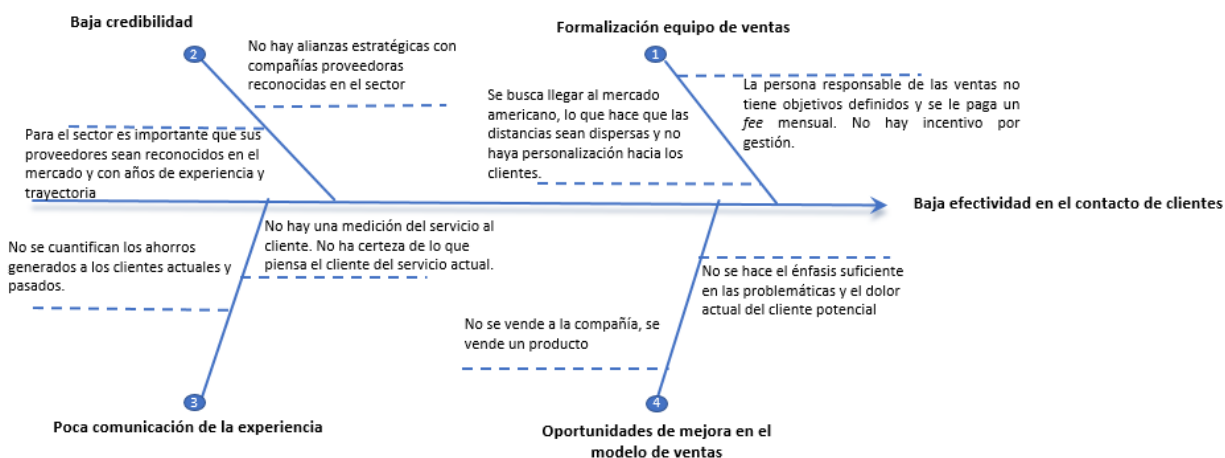
Indicador	Descripción	Formula
Tiempos de respuesta	% de satisfacción del cliente por los tiempos promedio de respuesta	Calificación del cliente de 1 a 5/5
Ahorros generados al cliente	% de satisfacción del cliente sobre los ahorros generados por la utilización de la solución	Calificación del cliente de 1 a 5/5
Calidad de la información	% de confianza del cliente respecto a la calidad de la información que le entrega la solución	Calificación del cliente de 1 a 5/5
Armonía de la información	% de satisfacción del cliente respecto a la forma en que puede ver la información	Calificación del cliente de 1 a 5/5
Percepción valor agregado	% de valor agregado que el cliente percibe que le da el uso de la solución	Escala del 1 al 100%
Experticia personal Uptime	% de satisfacción del cliente con respecto a la experticia del personal de Uptime	Calificación del cliente de 1 a 5/5

Fuente: Elaboración propia

Se sugiere que la medición interna sea un indicador mensual con el fin de tomar acciones tempranas y rápidas ante las fallas que detecten.

Para el caso de la medición de parte del cliente, por el proceso de la solución, la recomendación es que se realice cada tres meses.

Imagen 3. Espina de Pescado Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración propia

10.3 Plan de Medios

Actualmente los medios de comunicación utilizados por Uptime son directa, mailings y seminarios Web, ferias y eventos y alianzas estratégicas.

- Comunicación directa: Uptime por medio de bases de datos busca identificar a las personas interesadas dentro de cada compañía para comunicarse directamente y programar citas de tal manera que se le pueda enseñar y exponer los productos de la empresa y los beneficios de los mismos. La accesibilidad a este tipo de información tiene cierto grado de complejidad en cada región. Por ejemplo, en Estados Unidos la información se puede encontrar en las bases de datos de la Administración de Información Energética de dicho país, pero en Europa no hay una agencia que tenga

ese frado de información. Sin embargo, hay bases de datos que contienen un poco de información a nivel mundial como son las de iha.

- Mailings y seminarios Web: mediante la información recolectada en la comunicación directa y en eventos y ferias que asiste Uptime, se realiza campañas de mails promocionando seminarios Web en donde se expondrán las soluciones de la empresa y los beneficios que estos significarán a sus clientes potenciales.
- Ferias y Eventos: Uptime busca participar en las principales ferias y eventos de los clientes potenciales (hidroeléctricas) para dar a conocer los productos de la empresa. Un ejemplo, es la participación de la feria mensual HydroVision, que es la principal feria para los productores hidroeléctricos y Asset Management Ecosystem (AME) que es una conferencia internacional que se centra en el tema de la gestión de datos en relación con la gestión de activos.
- Alianzas Estratégicas: Uptime busca tener alianzas con otras empresas que comparten un interés común y complementario para proporcionar referencias e introducir clientes potenciales.

Estos medios son los adecuados para una industrial tan especializada como es el objetivo de mercado de Uptime. Sin embargo, consideramos que la empresa tiene que moverse más en medios masivos como es el caso de buscadores de Google. Hoy en día es importante tener presencia en el principal buscador del mundo, porque, así como el dicho “sino está en Google no existe”. Uptime como empresa no se encuentra bien posicionada dentro del buscador y prácticamente se puede decir, que se encuentra inexistente para las palabras claves de las soluciones que propone la empresa. Cuando se escribe en el buscador la palabra Uptime, no se

encuentra la empresa ni entrando en las 5 primeras páginas del buscador, mientras que si se encuentra información de dos competencias en las 2 primeras páginas del buscador de Google.

Ahora bien, se tiene que invertir correctamente en este tipo de herramientas. Es por ello, que nuestra propuesta y dado al conocimiento de mercado y a los objetivos de Uptime, consideramos que las palabras claves que se deberían de pagar son en inglés y que apunten a las problemáticas que usualmente puede tener un cliente potencial para la compañía. Entre la lista de palabras en que Uptime deberían de invertir son: Uptime, equipment management, optimization equipment y unscheduled downtime. De estas palabras, la competencia ya se encuentra pagando algunas. Por ejemplo, SAS es la empresa que tiene mayor presencia con estas palabras claves dentro del buscador, es más al escribir “Uptime Analytics” lo primero que se encuentra es un anuncio pago por SAS.

Esta estrategia tendrá éxito siempre y cuando la landing page de la compañía sea un canal de comunicación explícito para los usuarios. La landing page preferiblemente debería de ser la página web de Uptime. La actual página web de la compañía contiene información clave o esencial para que un cliente conozca acerca de Uptime, de su portafolio y permite que el usuario se pueda contactar y recibir mayor información. Sin embargo, la página no le permite al usuario percibir o apreciar cuales son los beneficios que obtiene al contar con los servicios ofrecidos por la compañía. Uptime tiene que hacer más hincapié en mostrar los beneficios que tendrán sus clientes; que el cliente perciba que con los servicios ofrecidos va a tener ahorros que se traducirán en ganancias. La página debería de contener mayor información sobre este tema mediante videos, proyectos ya desarrollados y testimonios de clientes dando a conocer su

experiencia utilizando las soluciones Uptime. Hay que tener en cuenta que en su gran mayoría las personas encargadas de buscar el tipo de servicios ofrecidos por compañías como Uptime van a ser ingenieros, y por el perfil laboral de este gremio van a querer la información de un modo numérico.

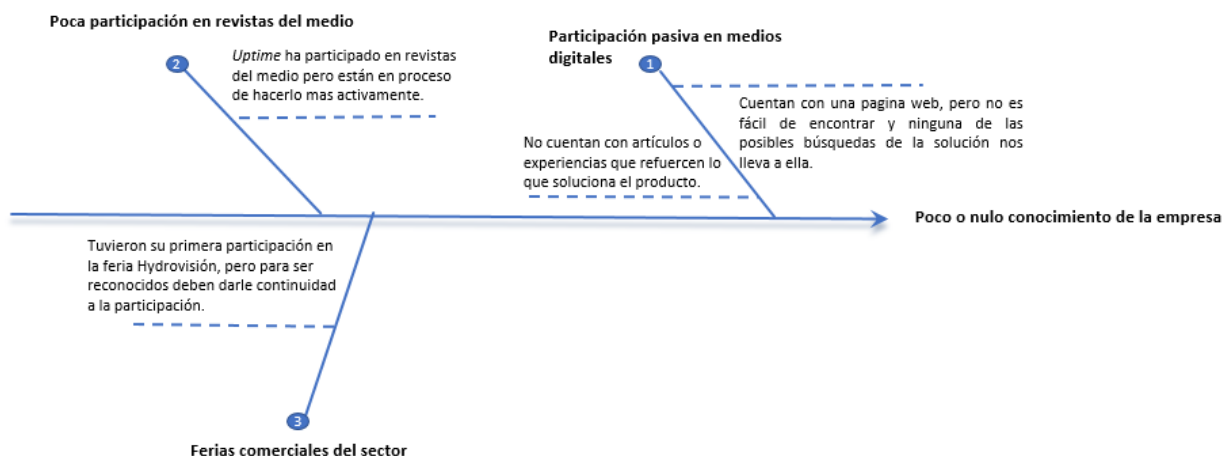
Este tipo de instrumentos es lo que le permitirá al cliente evidenciar que para la problemática que tienen, es Uptime la solución. Los tipos de servicios ofrecidos sólo se van a traducir en ventas si el cliente está convencido de que utilizar las soluciones Uptime significarán ahorros que en corto, mediano y largo plazo significaron un aumento de los rendimientos o utilidades para las empresas en las que se encuentran laborando.

Ahora bien, no sólo hay que trabajar en el contenido de la página web. También hay que trabajar desde un punto de diseño. Cómo ya se mencionó, las personas que normalmente consultarían la página son ingenieros, y probablemente evaluarán el desempeño de la página en la que se encuentran consultando. Es por ello, que consideramos que la página web se convierte para Uptime como una tarjeta de presentación hacia sus clientes. Consideramos que debe de ser más impactante, que los clientes al visitar la página web quede convencido del profesionalismo de la compañía y generen credibilidad. Por lo cual, hay que diseñar un espacio en donde el cliente conozca en los eventos en los participa y participará Uptime, destacando la importancia que tienen los eventos para el gremio, los aliados con los que trabaja la compañía, los beneficios que juntos les ofrecen a los clientes y, por último, noticias que sean de interés para los clientes. Para esto último, consideramos que Uptime debe de desarrollar un blog.

El blog a crear por Uptime debería de estar vinculado a la página web. El contenido de este le debería permitir a los clientes encontrar información relevante para ellos, pero no teniendo necesariamente información de venta de los productos de la compañía. Más bien, el blog debe de ser dirigido a mostrar profesionalismo y dinamismo en el mercado mediante información multimedia que le permita al cliente conocer acerca de los beneficios que brinda contar con el tipo de soluciones que brindan las consultoras compañías que hacen un uso intensivo de los activos.

Hay que considerar que el tipo de información del blog y de la página web debe de estar dirigido a ingenieros de diferentes lugares del mundo, es por ello que en un principio deben de tener disponible las versiones en inglés y español.

Imagen 4. Espina de Pescado Comunicación de la empresa



Fuente: Elaboración propia

10.4 Estrategia de Precio

Uptime actualmente cuenta con precios sujetos a la producción energética de la hidroeléctrica o al valor de los activos de la empresa. Esto se presenta ya que el sistema de precios consiste en una cuota mensual a doce meses que depende de los factores anteriormente mencionados. Lo que la empresa tiene claro, y atado a los costos que maneja, es el mínimo de cuota que puede cobrar para que cada negocio en los clientes sea rentable. Ahora bien, dado a que estamos en negocios B2B, en donde se busca es ahorro para el cliente, el precio puede que no juegue como factor decisorio de compra, pero sí es el responsable de que las soluciones Uptime tengan el rendimiento esperado (hablando en términos financieros) para que el cliente opte por trabajar con la compañía. Para asegurar que las soluciones Uptime sean rentables para los clientes (para este caso hidroeléctricas), estos deben de tener un mínimo de producción de energía diario. Esto también lo tiene claro Uptime y sabe que su segmento objetivo son aquellas hidroeléctricas que tienen un mínimo de producción de 30MWh diarios.

10.5 Canales de Distribución

En temas de logística y distribución por estar en un negocio B2B y por el grado de especialización de la compañía y los clientes, el canal óptimo a desarrollar es directo. La fuerza comercial de Uptime debería de llegar de manera directa al cliente a ofrecer el portafolio de productos de la compañía. Sin embargo, este no es el único canal para llegar a los clientes y

menos de manera internacional. Uptime debe de buscar aliados o partners para llegar a los clientes potenciales principalmente de Europa, Estados Unidos y China.

A los dos clientes actuales de la empresa, se llegó de manera directa. Esto permitió una cercanía y explicación de las soluciones Uptime al cliente que conllevaron al cierre de la venta y continuar con una relación laboral con el cliente. De igual manera, Uptime cuenta con tres aliados que le permite expandir su oferta en el mercado latinoamericano. Estos aliados son PWC, Massy y Accenture quienes cuentan con un portafolio complementario al de Uptime que permite ofrecer al cliente una alternativa más completa a sus necesidades. Sin embargo, estas alianzas no generan un ofrecimiento adicional de ventas sino más bien un portafolio complementario. Los aliados que deberías buscar Uptime son aquellos que les permita generar ventas para que se conviertan en un canal de distribución, como lo hizo Uptake que es el líder del mercado que se alió con Caterpillar para aumentar las ventas. Los partners de Uptime tienen que llegar al mercado objetivo de la empresa y ofrecer el portafolio y que la venta se genera por medio de ellos. Este tema se desarrolla más a profundidad en el capítulo de diseño de fuerza de ventas.

10.6 Diseño de Fuerza de ventas

10.6.1 Proceso y Guiones de venta

A continuación, se relaciona el paso a paso mediante el cual se realiza la presentación a clientes potenciales para dar a conocer el producto:

1) Retos en la industria energética

Imagen 5. Retos en la Industria Energética



Fuente: Uptime

Como se puede observar en la Imagen No. 5, especifican las problemáticas de la industria, pero no la cuantifican, no dan cifras puntuales, no son determinantes con la información y la necesidad.

- 2) La solución Uptime: Aquí hacen una descripción general de los dos productos que ofrecen.
- 3) Explicación de la funcionalidad el producto.
- 4) Realizan un Demo: Con un caso de la vida real, muestran cómo se interactúa con la solución Uptime.

- 5) Detalle de los factores diferenciadores.
- 6) Beneficios que conlleva el uso de la solución Uptime.
- 7) Proceso de trabajo para trabajar con la solución Uptime.
- 8) Clientes del pasado y actuales como referencia de su trabajo.

10.6.2 Estrategias y propuestas de la Estructura de Ventas

10.6.2.1 Alianzas y clientes

Como ya se ha mencionado, el foco de ventas de Uptime es las empresas intensivas en activos, específicamente las Hidroeléctricas y con un esquema de ventas directa a las empresas.

De acuerdo con la investigación realizada, la competencia ha hecho alianzas con proveedores del medio para vender a través de estas compañías y ofrecer su producto como parte del portafolio de la empresa aliada.

Adicional, como ya se mencionó, una de las principales barreras de entrada que se encuentra en este mercado es la poca confianza de los clientes potenciales hacia emprendimientos o empresas pequeñas, consideramos que realizar una alianza estratégica con un proveedor importante en el sector le daría un impulso a Uptime y facilitaría la entrada a nuevos clientes.

Por otro lado, este tipo de proveedores pueden no solo funcionar como una alianza, sino también ser vistos como clientes potenciales para Uptime, pues el servicio que presta la empresa también puede ser interesante para los fabricantes ya que al incluir análisis predictivos en sus equipos pueden mejorar su oferta de valor.

Entre los proveedores más importantes en el sector hidroeléctrico, encontramos empresas como Siemens, Reivax, ABB, Andritz, Voith y GE. A continuación, se hace una breve descripción de cada una de ellas.

Siemens: Es una compañía de tecnología líder a nivel mundial en aplicaciones de ingeniería eléctrica y electrónica que ofrece soluciones tecnológicas para la industria, energía, salud e infraestructura y ciudades.

Siemens fue fundada en 1847 en Berlín – Alemania. Hoy en día emplea a más de 360.000 personas en oficinas, fábricas y centros de investigación y desarrollo en casi todos los países del mundo. Además, cuenta con más de 290 plantas de producción.

Tienen presencia en Colombia desde 1907 e iniciaron como proveedor de un generador hidroeléctrico para la cervecería de Leo Kopp, fundador de Bavaria.

Reivax: REIVAX está presente desde 1987 en el mercado de Usinas Hidroeléctricas, fabricando sistemas de alto desempeño y robustez, de acuerdo con las más rígidas normas técnicas.

Esta experiencia ha hecho de REIVAX una referencia en el mercado de modernización de centrales hidroeléctricas y suministros de sistemas de regulación de gran tamaño.

La compañía ha expandido su presencia global a Norteamérica y Europa / Asia con más de 1.100 sistemas instalados en todo el mundo en grandes (600MW) y pequeñas (1 MW) centrales hidroeléctricas, de carbón, de gas natural y nucleares, así como también como varias aplicaciones de motor síncrono.

Actualmente, la empresa emplea a más de 250 personas y es reconocida como líder mundial en el suministro de sistemas de excitación estática, reguladores automáticos de voltaje, gobernadores electrónicos, soluciones de gobernador hidráulico y sistemas de control de unidades.

ABB (Asea Brown Boveri): Es una corporación multinacional, cuya sede central queda en Zúrich cuyos mayores negocios son los de tecnología en generación de energía eléctrica y en automatización industrial. ABB opera en más de 100 países, incluyendo a Colombia, y emplea a más de 145.000 personas. Las principales industrias a las que atiende son Agua, Alimentos y bebidas, Aluminio, Cemento, Data Centers, Distribución de energía, Energía Eólica, Energía Solar, Farmaceutica, Imprenta, Marinas y puertos, Petróleo y Gas, puertos marítimos, entre otros.

Andritz: El GRUPO ANDRITZ es un líder a nivel mundial en los mercados de equipos electromecánicos y servicios para centrales hidroeléctricas, celulosa y papel, metalurgia, y otras industrias (separación sólido/líquido, forraje y biocombustibles). El grupo tiene 40 años en el mercado, su casa matriz en Graz, Austria y cuenta con aproximadamente 17,000 empleados en el

mundo. ANDRITZ opera más de 180 sitios de producción, compañías de servicios y ventas en el mundo. En América tiene presencia en Brasil, Canadá y EUU.

Voith: Voith Hydro (Anteriormente Voith Siemens Hydro Power Generation) es una empresa alemana conjunta entre Voith y Siemens, que ahora es un proveedor de sistemas para centrales hidroeléctricas con más de 150 años en el mercado. Actualmente, un tercio de la energía hidroeléctrica del mundo se produce con turbinas y generadores de Voith Hydro.

La empresa reporta ingresos en el 2015 de 1.390 millones de Euros y cuenta con 4.934 empleados en el mundo.

Entre sus productos cuenta con equipo completo para centrales hidroeléctricas: turbina Francis, Turbina Pelton y Turbinas Kaplan, así como turbinas de bomba.

Generadores o unidades generadoras de motores para todos los tipos de turbinas, sensores y sistemas de diagnóstico, convertidores de frecuencia, sistemas de seguridad, sistemas de conmutación para todos los voltajes y transformadores. Sistemas automatizados de operación y control para centrales eléctricas, estaciones de control remoto, sistemas de optimización y diagnóstico; Consultoría, ingeniería, montaje y puesta en marcha. Mantenimiento y modernización de centrales hidroeléctricas existentes.

Voith HyService presta servicios mediante los cuales buscan extender la vida útil de las centrales hidroeléctricas y mantenerlas en funcionamiento a un nivel máximo, donde sea que se encuentren.

Los miembros del equipo Voith HyService de todo el mundo están preparados día y noche para evitar interrupciones inesperadas o para responder a ellas rápidamente. Están comprometidos a extender la vida útil de cada planta hidroeléctrica y a mantenerlos funcionando sin problemas.

Tienen presencia en Colombia, en la ciudad de Medellín.

General Electric Company: También conocida como GE, es una corporación conglomerada multinacional de infraestructura, servicios financieros y medios de comunicación altamente diversificada con origen estadounidense.

Originalmente incorporada en Schenectady, Nueva York. Desde energía, agua, transporte y salud hasta servicios de financiación e información, GE está presente en más de 100 países y tiene más de 300.000 empleados alrededor del mundo.

De estas seis empresas, Voith Hydro y Reivax son las que tienen una mayor orientación hacia empresas hidroeléctricas y, sugerimos a la empresa buscar una alianza para incluir la solución Uptime en el portafolio de servicios de Voith Hydro.

Nuestra sugerencia se orienta más hacia buscar una alianza con Voith Hydro ya que es una compañía que tiene más tiempo en el mercado, es más grande y tiene un mayor reconocimiento.

Adicional, Voith Hydro no solo provee a la industria equipos y repuestos, sino que también dentro de su portafolio ofrecen servicios de consultoría, servicios de mantenimiento, preventivo, correctivo, atienden emergencias y dentro de su oferta de valor declaran que este tipo de servicio les permitirá darles una mayor vida útil a los equipos (no solo los suyos sino también cualquier otra marca que utilicen). A continuación, se relacionan algunos de los servicios que ofrecen.

- Evaluación y Consultoría: Assessment and Consulting se basa en un conocimiento profundo y una larga experiencia. Voith proporciona a los clientes acceso a una gran experiencia en equipos hidroeléctricos. Se benefician de un sistema de alerta temprana y pueden definir marcos individuales para agilizar, simplificar y mejorar sus equipos hidroeléctricos. Esto conduce a ahorros significativos en términos de reemplazo, reparación y restauración.
- Mantenimiento: Ofrece una amplia gama de servicios, desde planificación, monitoreo y asistencia. Las plantas de energía actuales a menudo se basan en tecnología que ha estado en uso durante varias décadas. Los expertos de Hyservice pueden mantener todos sus equipos hidroeléctricos para garantizar la longevidad y evitar interrupciones no planificadas. Esto incluye escenarios tales como el reinicio eficiente de su unidad

después de una interrupción. Voith también ofrece soluciones integrales con contratos de servicio personalizado.

- Reparar: Las reparaciones de Hyservice le dan a nuestros clientes la confianza de que si algo sale mal, cualquier equipo hidroeléctrico afectado por tensiones mecánicas y eléctricas puede repararse, incluso con muy poco aviso. Nuestros expertos de Hyservice definirán profesionalmente el alcance de reparación requerido y detectarán fallas ocultas.

Voith ofrece un servicio de predicción a través de consultoría basada en la experiencia y conocimiento de los equipos, pero no sobre una base tecnológica que les permita guardar y acumular todos los modos de falla y genere análisis predictivos como la solución de Uptime.

Sugerimos a Uptime, que venda a Voith su solución como una forma de complementar su portafolio, haciéndolo más tecnificado, con una mayor precisión en la predicción y por lo tanto que genere una mayor credibilidad hacia el cliente.

Esta alianza le permitirá a Uptime ganar credibilidad en el mercado al estar respaldada por una marca tan poderosa como lo es Voith.

Voith tiene presencia en Colombia, en la ciudad de Medellín, lo que aumenta las probabilidades del acercamiento.

10.6.2.2 Guiones de venta

Proponemos hacer un cambio en el Flow de la presentación actual hacia clientes, bajo la siguiente estructura.

1. ¿Sabías que?: En esta primera parte se debe generar la curiosidad de parte del cliente potencial acerca de las dolencias actuales del negocio.
 - Incluir cifras de % de paradas no planeadas que se generan en la industria
 - Cada parada cuantos dólares cuesta promedio por hora por improductividad de la maquina
 - Promedio de horas que dura una parada no planeada
 - Costos adicionales de mantenimiento por paradas no planeadas
2. Video de experiencia de los clientes actuales donde den el testimonio de los ahorros que han tenido con la utilización de la solución Uptime.
3. Enunciado de posicionamiento
4. Organigrama del equipo: Con el fin de generar credibilidad hacia los potenciales clientes, mostrar el equipo multidisciplinario que respalda la solución.
5. Listado de clientes pasados y actuales
6. Presentación de los productos
7. Demo del producto
8. Diferenciación vs el mercado

9. Beneficios: En esta última parte, se debe cuantificar de acuerdo con la producción de energía de la compañía cuanto puede ser el ahorro en gastos de mantenimiento y horas improductivas asociadas a paradas no planeadas.

11. TABLERO DE INDICADORES

Para tener éxito en las propuestas planteadas para Uptime, proponemos el siguiente tablero de indicadores. En el tablero se describe las metas alcanzar en un comienzo, la descripción del indicador, pero sobre todo cómo se calcula el mismo.

Tabla 4. Tablero de Indicadores

Área	Indicador	Medición	Meta	Descripción	Personal a Medir
Ventas	Contacto Clientes Potenciales	Cantidad de contactos con clientes potenciales en un mes	10	Entiendase como contacto una respuesta de alguno de los influenciadores del cliente potencial	Asesor Comercial
Ventas	Visita Efectiva Clientes Potenciales	Cantidad de presentaciones de las soluciones Uptime en un mes	1	Cita con un cliente para exponer las soluciones Uptime	Asesor Comercial
Ventas	Alianzas	Cantidad de negociación de alianzas acordadas en un mes	1	Alianzas con empresas que se convertiran en el canal de obtención de clientes para Uptime	Gerente
Ventas	Cumplimiento Presupuesto	Real facturado dividido presupuesto	100%	Medir las ventas realizadas en el periodo versus el presupuesto estipulado	Gerente y Asesor Comercial
Comunicación	Pautas en Revistas	Cantidad de pautas en revistas del gremio en un semestre	2	Número de pautas que realiza Uptime en revistas del gremio	Jefe Producto
Comunicación	Ferias	Cantidad de Contactos obtenidos por ferias en un año	100	Número de personas con las que se entabla comunicación para ofrecer las soluciones Uptime durante las ferias	Asesor Comercial
Comunicación	Clics	Cantidad de Clics en la página en un mes	Incremento promedio UTM	Medir las campañas en Google mediante los clics obtenidos.	Jefe Producto
Comunicación	Registros	Cantidad de registros en la pagina web mensual	Incremento promedio UTM	Número de personas que se registran en la página de Uptime al ingresar a la misma	Jefe Producto
Comunicación	Artículos	Cantidad de artículos en el blog en un mes	5	Tener presencia activa en el blog para generar mayor interes de las personas del gremio	Gerente
Servicio al Cliente	Disponibilidad	# de horas disponibles de la aplicación en la nube en el mes/720 horas del mes	90%	Porcentaje que determina el tiempo disponible para la utilización de las aplicaciones en la nube	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Cumplimiento	Cantidad de ordenes en estado OTTE/ Cantidad de ordenes programadas.	95%	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Tiempo de consultoría	Número de horas de consultoría/Número de horas mínimas estipuladas de consultoría	95%	Porcentaje que determina el cumplimiento del objetivo de tiempo de consultoría al cliente	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Atención de inquietudes	Número de horas promedio de respuesta a cualquier inquietud/ 24 horas	90%	Porcentaje que mide el cumplimiento de tiempos de respuesta vs la promesa al cliente	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Tiempos de respuesta	Calificación del cliente de 1 a 5/5	4,5	% de satisfacción del cliente por los tiempos promedio de respuesta	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Ahorros generados al cliente	Calificación del cliente de 1 a 5/5	4,5	% de satisfacción del cliente sobre los ahorros generados por la utilización de la solución	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Calidad de la información	Calificación del cliente de 1 a 5/5	4,5	% de confianza del cliente respecto a la calidad de la información que le entrega la solución	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Armonía de la información	Calificación del cliente de 1 a 5/5	4,5	% de satisfacción del cliente respecto a la forma en que puede ver la información	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Percepción valor agregado	Escala del 1 al 100%	95%	% de valor agregado que el cliente percibe que le da el uso de la solución	Jefe Servicio Cliente
Servicio al Cliente	Experticia personal Uptime	Calificación del cliente de 1 a 5/5	4,5	% de satisfacción del cliente con respecto a la experticia del personal de Uptime	Jefe Servicio Cliente

REFERENCIAS

- Andritz Hydro. (2017). *Servicio y Rehabilitación*. Obtenido de <https://www.andritz.com/resource/blob/31842/8e65a2bf58fefda2dc5b3ec1f3609ca6/hy-srbrochure-es-data.pdf>
- EIA. (2017). *Hydroelectric generators are among the United States' oldest power plants*. Obtenido de <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=30312>
- Hydropower. (2017). *hydropower status report*. Obtenido de <https://www.hydropower.org/sites/default/files/publications-docs/2017%20Hydropower%20Status%20Report.pdf>
- IHA. (2017). *World hydropower statistics 2017*. Obtenido de <https://www.hydropower.org/world-hydropower-statistics>
- Reivax. (2017). *Centrais Hidroelétricas*. Obtenido de <http://www.reivax.com/solucoes/centrais-hidroeletricas/>
- Uptake. (2017). *Better Outcomes. Faster Results*. Obtenido de <https://www.uptake.com/products>
- Voith. (2017). *Voith Automation is HyCon* . Obtenido de <http://voith.com/corp-en/turbines-generators/automation.html>
- Wikipedia.com. (2017). *General Electric*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/General_Electric

ANEXOS

Anexo A. Matriz de Atractivo de Mercado

Atractivo de un Mercado - Factores	Puntuaciones del Atractivo	Importancia Relativa	Puntuaciones del Atractivo del Mercado
Fuerzas del Mercado			
<i>Tamaño del Mercado</i>	50	25%	12.5
<i>Ritmo de crecimiento</i>	70	50%	35
<i>Poder del Cliente</i>	20	25%	5
Puntuación Final para las Fuerzas del mercado			52.5
*Importancia relativa de las fuerzas del mercado		35%	18.375
Intensidad de la Competencia			
<i>Rivalidad en precios</i>	90	40%	36
<i>Facilidad de entrada</i>	87	40%	34.8
<i>Sustitutivos</i>	80	20%	16
Puntuación total de la intensidad de la			86.8
*Importancia relativa de la intensidad de la		40%	34.72
Accesibilidad del Mercado			
<i>Conocimiento de los clientes</i>	90	60%	54
<i>Accesibilidad a los canales</i>	20	20%	4
<i>Equipo Comercial</i>	50	20%	10
Puntuación total de la accesibilidad del mercado			68
*Importancia relativa de la accesibilidad del		25%	17
Índice de Atractivo del Mercado			70.095

Anexo B. Matriz Valoración de Ventaja Competitiva

Fuentes de Ventaja Competitiva	Puntuaciones de la Ventaja	Importancia Relativa	Puntuaciones de la Ventaja Competitiva
Ventajas en la diferenciación			
<i>Calidad del Producto</i>	80	35%	28
<i>Calidad de los Servicios</i>	60	35%	21
<i>Imagen de Marca</i>	80	30%	24
Puntuación Final para las ventajas en la diferenciación			73
*Importancia relativas de las ventajas en la diferenciación		35%	25.55
Ventajas en los Costes			
<i>Costes Unitarios</i>	90	35%	31.5
<i>Costos de Transacción</i>	40	35%	14
<i>Gastos de Marketing</i>	40	30%	12
Puntuación total de la ventaja competitiva de los Costes			57.5
*Importancia relativa de la ventaja de los costes		20%	11.5
Ventajas de Marketing			
<i>Couta de Mercado</i>	60	15%	9
<i>Notoriedad de Marca</i>	30	50%	15
<i>Distribución</i>	10	35%	3.5
Puntuación total de las ventajas de Marketing			27.5
*Importancia relativa de las ventajas de Marketing		45%	12.375
Índice de Ventajas Competitivas			49.425